استمارة المشاركة

الاسم : مراد

اللقب : ناصر

الوظيفة : أستاذ التعليم العالي

المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – جامعة البليدة

الهاتف : 0774165679

الفاكس : 025433629

البريد الالكتروني : nacermourad@yahoo.fr

عنوان المداخلة : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي– حالة الجزائر–

محور المداخلة : المحور الاول

الملخص :

مما لا شك فيه أن للتعليم العالي دوره الأساسي في بناء الإنسان وتنميته إذ إنه يمثل الركيزة الأساسية للتقدم والتطور في مختلف مجالات التنمية الشاملة ولأن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها أصبح من الضروري أن يسعى التعليم العالي والجامعات إلى تزويده بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الشاملة في ميادين الحياة المختلفة في ظل التوجهات المحلية والعالمية وقضايا العصر المتجددة.

فالتعليم العالي يحظى باهتمام متنام في مختلف دول العالم بوصفه الرصيد الاستراتيجي المنظور للتنمية الشاملة في المجتمع، وينظر لمؤسساته بوصفها الرافد الأساسي للموارد البشرية التي يحتاج إليها البلد للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة. ذلك أن مستقبل مجتمعاتنا يتقرر في أروقة جامعاتنا وقاعاتها الدراسية ومخابرها ومعاملها، لأن مخرجات مؤسسات التعليم العالي توصف أنها مدخلات التنمية .ومثل هذا الاقتران جعلنا نؤكد على توجيه الاهتمام بالتعليم العالي لارتباط ذلك بالتنمية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و معرفة واقع التعليم العالي في الجزائر و دواعي الإصلاح ، بالإضافة إلى معرفة العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية .

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – حالة الجزائر–

مقدمة:

فلا احد يمكنه اليوم أن ينكر بطبيعة الحال الأدوار المتنوعة والوظائف الايجابية للتعليم العالي في مسيرة ونهضة المجتمعات، كذلك دوره في إنشاء الدولة الحديثة ومؤسساتها وأجهزتها بما في ذلك نظام التعليم، حيث أسهم التعليم العالي في إتاحة مجالات متنوعة للاستفادة من المنجزات العلمية والتكنولوجية في كثير من مرافق الحياة العمرانية والاقتصادية والثقافية والإعلامية والترويحية وغيرها..

إن مستقبل وطننا يتقرر في إدارات الجامعات ومخرجاتها والبحوث العلمية وخدمة المجتمع التي تعد من أهم وظائف الجامعات ومهامها لإنجاح جهود التنمية والجودة التي نسعى إليها.و لنا أن نبحث في مشكلات تطوير الجامعات والبحث العلمي لنهضتها والتقدم بالمستوى المطلوب وربط التعليم العالي والبحث العلمي بالتكنولوجيا الحديثة والتعليم ما قبل الجامعة والسياسات التعلمية والثقافية .

و لمناقشة خيارات واقع وطموح واستراتيجيات تطور الجامعات والبحث العلمي وتسليط الضوء على مشاكلها وتطوير أوضاعها والارتقاء بجودة أدائها ، ارتأينا التطرق للعناصر التالية:

- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- واقع التعليم العالي في الجزائر و دواعي الإصلاح
- التحديات و الرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر و المجهودات المبذولة لتطويره
- العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من منظور الجودة الشاملة

أولا : تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يوجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم نلخصها فيما يلي :

– إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية و إستشارية بأكفأ الأساليب و أقل التكاليف و أعلى الجودة الممكنة .

– إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و إستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة .

– إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع و مستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب (1) .

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ، و هي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة ، حيث يقوم العاملون بالإشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين . أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الافراد سواء كانو ا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة ، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين ، و المستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين .

من خلال التعريف السابق نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشمل على مايلي :

– النظام : و هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط و السياسات و العمليات و الأساليب و الأفراد و الاجهزة الازمة لتحقيق أهداف الجامعة .

– العملية التعليمية : و تشمل السياسات و المناهج و المراحل و الحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية ، و البحث بصورة متميزة داخل الجامعة و خارجها .

– الهيكل الجامعي : و يشمل البناء الإداري و التنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة و وظائفها.

– الأساليب : و هي مجموعة المناهج النظمية و الأساليب المعرفية و التكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية .

كما أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات و تهتم بالعناصر التالية :

– التركيز على الطلاب و المستفيدين و إحتياجاتهم

– إعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة

– التركيز على مشاركة العاملين و المديرين ، و تقوية الطاقات و الإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.

– التركيز على الإستمرارية في التحسين

– العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة

– إعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولا عن الجودة

– شمولية العمليات و الانشطة التي تطور و تغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة .

ثانيا : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي في المؤسسات الصناعية ، و يساعد هذا النظام المؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير و التحديث في النظام التعليمي ، و يمكن إبراز الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في العناصر التالية :

– إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات ، و الذي يمكنها من تقييم و مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها (2) .

– تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الإحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه .

– إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات ، و التي تؤدي إلى مزيد من الضبط و النظام فيها .

– تؤدي إلى تقييم الأداء ، و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي ، و تطوير معايير قياس الأداء .

– أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية

– طريقة لنقل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل ، مع الإحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية .

– تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، و إعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم .

– وسيلة فعالة للإتصال داخل و خارج الجامعة .

– وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين

– تقديم خدمات أفضل للطلبة ، و هو ما تدور حوله الجودة .

بالإضافة إلى ما سبق تساعد الجودة الشاملة الكيان الجامعي مواجهة تحديات العولمة ، و التي من أبرزها : العالمية ، التكتلات الإقتصادية ، المنافسة الشرسة ، الثورة التقنية في عالم المعلومات و الإتصالات ، ضف إلى ذلك التخفيف من حدة النقد الموجه للجامعة كونها تعمل بعيدا عن إحتياجات المجتمع .

إن الجامعة التي تتصدى لتحديات واقعها و محيطها و لا تنعزل عن الناس بآمالهم و ألامهم ، تشكل مركز إشعاع فكري و منارة ثقافية و رائدة مجتمعها و مشيعة للوعي الإنمائي و تحقيق حياة إنسانية كريمة (3) .

ثالثا : واقع التعليم العالي في الجزائر و دواعي الإصلاح

تشير آخر التقارير الصادرة عن أشهر المنظمات الدولية المعنية بتصنيف وتقييم مستوى الجامعات على النطاق الدولي World Universities Ranking إلى أن الجامعات العربية تقع في تسلسلات محبطة في قائمة 8000 جامعة على المستوى العالمي.

وعليه ورغم ما قيل ويقال عن سلامة ونزاهة معايير التصنيف المعتمدة في إخراج تلك التسلسلات إلا أن الكثير من المؤشرات تؤكد حقيقة ما ذهب إليه التصنيف المشار إليه مدعومة بالدراسات التي أجريت على النطاق الوطني أو الدولي .

تأسيسا على ما تقدم، اتخذت دواعي الإصلاح لواقع التعليم الجامعي في الجزائر و العالم العربي مضامين ومظاهر جديدة تحمل معها صفة البرامج الوطنية التي تتسق مع مبررات الدعوة إلى الإصلاح لواقع التعليم الجامعي ويؤكد هذا على أن جهود معالجة مشكلات، التخلف أو الضعف في الأداء المجتمعي ستجد في الجامعات سبيلها المناسب لمواجهة تلك المشكلات وفي الوقت نفسه فإن الارتقاء بالتعليم العالي يرتبط بتوفير المناخ المحفز لنموه وتحسين أدائه وحسبنا بذلك المجتمعات نفسها.

وقد تفطنت الجزائر لهذه الحقيقة مما جعلها في مقدمة اهتماماتها و في رؤيتها وإستراتيجيتها الوطنية للتنمية الشاملة التي أخذت في الاعتبار شحة الموارد خارج المحروقات واحتياجات ومتطلبات التنمية المنشودة فعولت على قطاع التعليم العالي ومؤسساته لبناء وتنمية القدرات واستغلال الموارد البشرية والعمل على تطويرها وتأهيلها لولوجها سوق العمل كقوة بشرية ذات مواصفات عالية توجه نحو قيادة وتنمية الوطن اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً، فضلاً عن الدور الذي يؤديه التعليم العالي في تعزيز المناخ الديمقراطي وتجسيد احترام الرأي وتنمية الإبداع والتميز .

كما تيقنت بأن هذا الدور الذي يؤديه التعليم العالي ومؤسساته لا يمكن الوصول إليه وتحقيقه في ظل غياب الأطر القانونية المنظمة للتعليم العالي وتحديد طبيعة مؤسساته على نحو يكفل تحقيق أهدافه ، لذلك بادرت في إصدار العديد من النصوص التشريعية استجابةً لحاجة ومقتضيات الواقع واستشعاراً لتحمل المسئولية و من أهم هذه التشريعات ما تعلق بالنظام الجديد " لسانس ماستر دكتوراه " أو (L M D).

إذ يعد هذا التشريع للنظام الجديد أحد عناصر البناء المؤسسي للتعليم العالي ومؤسساته وجزء من إستراتيجية تحديث وتطوير التعليم العالي، وكذا تنفيذ سياسة الإصلاح والتنمية وبلورة ودعم الإصلاحات المؤسسية المنشودة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى قواعد قانونية هادفة لتنظيم وتحديث التعليم العالي ومؤسساته ومكافحة ومحاربة الفساد المالي والإداري .

رابعا : التحديات و الرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر و المجهودات المبذولة لتطويره

4-1 التحديات و الرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر

يواجه التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحديات يمكن إجمالها فيما يلي [4] :

أ) الطلب المتزايد على التعليم العالي و تزايد أعداد الطلبة حيث يقدر حاليا ب: 750000 طالب و سيصل إلى أكثر من 1500000 طالب في حدود سنة 2010 في حين يقدر عدد الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا للسنة الدراسية 2005-2006 بأكثر من 220000 طالب و هو أكثر بقليل بالنسبة لبكالوريا 2006-2007، كما أن الهياكل المنجزة غير مواكبة للزيادات العددية للطلبة بحيث في كل سنة جامعية يتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة و ذلك بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل احتضان الأعداد الهائلة للطلبة (30 جامعة، 16 مدرسة عليا، 14 مركز جامعي إضافة إلى الأحياء الجامعية و المطاعم و وسائل النقل).

ب) قلة التأطير حيث يقدر عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة ب: 25229 أستا دائم أغلبهم برتبة أستاذ مساعد كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي (بروفسور) على أبواب التقاعد.

ت) نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع و الابتكار الفردي و إن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية و ليست سياسة تعليمية.

ث) التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي و ذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم الأمر الذي أثقل كاهل الدولة إضافة إلى تغير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق.

ج) هجرة الكفاءات و عدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأطير و تكوين و تنمية البلاد.

ح) البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات و ليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي لها مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي و عدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.

خ) تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.

2-4 المجهودات المبذولة في سبيل تطوير التعليم العالي

و نتيجة لهذه التحديات تسعى الجزائر جاهدة للتغلب عليها من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في:

أ) إنشاء الهياكل القاعدية و تجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة.

ب) تكوين الأساتذة و المؤطرين.

ت) الاستعانة بالخبرات الأجنبية.

ث) إصلاح التعليم العالي بانتهاج نظام أل: آل آم دي.

خامسا :العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من منظور الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ لا يمكن أن نتصور أي جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية.فإذا أُريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية .كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية و تتمثل في :(5)

1- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ لتي يستند إليها .

2- مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام .

3- مرحلة التقويم : وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4- مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على

احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام 1993م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد آخذ بالزيادة الآن.

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية .

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

في الجامعات الجزائرية لا نجد تشريعات و لا قوانين خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجامعات، و حتى يتسنى لنا الكلام عن الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية فإنه يتعين علينا تحديد العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين نوعية التعليم بالجامعات الجزائرية من منظور الجودة الشاملةو التي تخص ما يلي (6) :

- على مستوى المحور الإداري :

*إدارة حازمة و ملتزمة برؤية و رسالة الجامعة.

*منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل و الشفافية و العدالة و تكافؤ الفرص.

*قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.

*السعي نحو الإبداع و التميز.

*الأولوية في الخدمة للطلبة و العمل على تحقيق رغباتهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة.

*تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات و النشاطات التي تقدمها الجامعة و حوسبتها.

*اعتماد سياسة الإعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد و إجراء التعيينات على أساس الخبرة و الكفاءة.

*تشجيع و تحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم.

و على مستوى الهيئة التدريسية :

*تنظيم دورات مستمرة للأساتذة.

*تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج و الخدمات و مجالات العمل التطبيقي.

*تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف الجديدة.

*تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام و الكليات .

*تشجيع التدريس و التأليف المشترك.

*تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة.

*الدعوة إلى استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.

*التأكيد على أهمية إجادة اللغات.

*حضور و إرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.

*تجهيز قاعات الدراسة، و التطوير التنظيمي لتحسين أدورا الأساتذة.

*تحسين بيئة التدريس و التعلم.

أم عن **المزايا** التي تحققها الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق الجودة الشاملة فهي تتمثل في(7) :

*تحقيق الاستمرارية.

*القدرة على التميز و تحسين سمعة الجامعة في المجتمع المحلي و الوطني.

*انتاج ثقافة جديدة قوامها الشفافية و التميز و مشاركة العاملين.

*احداث تغير في ادوار القيادة الجامعية.

*منح العاملين في الجامعة المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات و الحرية في تطبيق ما يناسبهم من اساليب لأداء مهامهم الادارية و التدريسية.

الخاتمة :

تشكل الجامعة من أهم مؤسسات التعليم العالي ، و هي محور أهدافها ، و بما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع ، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية و الكيفية بدلا من التركيز على الكم ، و منهج الجودة الشاملة يعني بالجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض ، و يضع المبادئ و الأسس في إطار التكامل .

إن إصلاح النظام التعليمي في الوطن العربي هو أهم ركائز النهضة ، فالأنظمة التعليمية العربية بحاجة إلى المراجعة الدائمة و الكاملة لتستوعب منجزات العصر و تساهم فيها ، حتى لا نبقى متفرجين و مستهلكين فقط لذلك يجب الاهتمام بنوعية التعليم ، و الكيف في العملية التربوية ، و العناية بمنهجية التفكير العلمي ، و تعليم التفكير الناقد و مهارات التحليل و التركيب و التقويم و الاستنتاج ، و توظيف المعلومات بصورة عملية تطبيقية مرتبطة بالحياة العملية ، و الانتقال من جامعات التدريس و التلقين إلى جامعات البحث العلمي.

المراجع و الهوامش

1- سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات ، الجودة و الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام و الجامعي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 23 .

2- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن ، 2006 ، ص 80 .

3- محمد مصطفى الأسعد ، التنمية و رسالة الجامعة في الألف الثالث ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2000 ، ص 146 .

4- ***نعيم بن محمد*** ، التعليم العالي في الجزائر : التحديات ، الرهانات و أساليب التطوير ، معهد الهقار، على الموقع : **http://www.hoggar.org/index.php**

5- **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على الموقع : http://faculty.ksu.edu.sa**

6- د. زايري بلقاسم ، إمكانات و تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لتخطيط و تطوير التعليم و البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية،جامعة الظهران- المملكة العربية السعودية أيام 24-25 و 27 فبراير2008

7- د. زايري بلقاسم ، نفس المرجع المذكور أعلاه .